l'académie
des sciences et techniques comptables et financières
comptabilité · audit · gestion · finance

« La gouvernance associative »

Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif

Identification des principes élémentaires de bonne gouvernance des organismes sans but lucratif et questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

Conférence plénière - 10 mai 2005

S O M M A I R E

PRÉFACE 3

LISTE DES MEMBRES 4

1. INTRODUCTION 7

2. IDENTIFICATION DES PRINCIPES ÉLÉMENTAIRES DE BONNE GOUVERNANCE DES ORGANISMES SANS BUT LUCRATIF 13

3. QUESTIONNAIRE D'AUTO-ÉVALUATION DES PRATIQUES EN MATIÈRE DE BONNE GOUVERNANCE 17

A LA GOUVERNANCE EN TERMES DE PROJET ASSOCIATIF ET FONCTIONNEMENT STATUTAIRE 18

A1 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS ET DES CONTRÔLES 20
A2 ÉVALUATION ET PRÉVENTION DES RISQUES 21
A3 TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ DES ACTEURS 22

B LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE EN TERMES DE FONCTIONNEMENT INTERNE, D'ORGANISATION ET DE MODALITÉ DE GESTION 22

1 ORGANISATION DES POUVOIRS ET CONTRE-POUVOIRS 24
2 ÉVALUATION ET PRÉVENTION DES RISQUES 24
3 TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ DES ACTEURS 25

C ÉVALUATION DES ACTIONS 26

1 ÉQUILIBRE DES POUVOIRS ET CONTRÔLES 26
2 ÉVALUATION ET PRÉVENTION DES RISQUES 26
3 TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ DES ACTEURS 27

4. BIBLIOGRAPHIE 29

P R É F A C E

Les associations représentent un enjeu économique majeur car créateur d'emplois et de richesses tant visibles et identifiables y compris dans les bilans, qu'invisibles du fait de l'importance d'un bénévolat difficile à mesurer et donc à intégrer dans les comptes.

Le bénévolat essentiel dans une société industrielle comme la France, crée un plus quantitatif d'abord par le travail produit, mais aussi qualitatif grâce au versant social et humain qu'il induit.

Pour autant, les associations ne peuvent se dispenser d'être organisées, méthodiques, rigoureuses et transparentes. Peut-être, en forçant le trait, devraient-elles l'être d'autant qu'elles poursuivent un but non lucratif ou qu'elles font appel à la générosité publique.

La gouvernance en milieu associatif est essentielle car, là aussi, il faut rendre des comptes mais aussi attendre de ces associations une organisation transparente et qui gère au mieux les moyens dont elles sont dotées.

Je suis particulièrement satisfait que ce travail ait vu le jour dans le cadre de l'Académie et je tiens à remercier chaleureusement le président et les membres du comité de pilotage de ce groupe de travail et, au-delà, toutes les personnes membres qui ont apporté leur contribution.

Cette deuxième réalisation est la concrétisation de la volonté affirmée des acteurs qu'ils soient dans la profession libérale, dans le monde de l'entreprise ou en université, de travailler ensemble avec pour objectif d'identifier les principales questions et leurs réponses et chaque fois que faire se peut, les bonnes pratiques à suivre.

WILLIAM NAHUM
Président de l'Académie
des Sciences et Techniques Comptables
et Financières

Liste des Membres

Programme de la conférence du 10 mai 2005

Introduction

- William NAHUM, Président de l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières

L' "entreprise associative" : quel poids économique ?

Intervenant :

- Philippe KAMINSKI, Vice-Président de l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale (ADDES)

Présentation du référentiel de bonne gouvernance associative

Intervenants :

- François JEGARD, Président du groupe de travail "Gouvernance associative" de l'Académie, expert-comptable, commissaire aux comptes, cabinet Léo JEGARD & Associés
- Pierre MARCENAC, expert-comptable, commissaire aux comptes, Directeur associé KPMG SA

Table ronde : les enjeux de la gouvernance associative

Intervenants :

- Nicole ALIX, Directrice de la Communication et du Développement des Clientèles du Crédit Coopératif
- Edith ARNOULT-BRILL, Présidente du Conseil National de la Vie Associative
- Jean-Michel BLOCH-LAINÉ, Président de l'UNIOPSS - Union Nationale Interfédérale des œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
- Marie-Thérèse CORNETTE, Conseiller référendaire à la Cour des Comptes
- André de MONTALEMBERT, Directeur Controle du Comité de la Charte
- Maître Bernard MONASSIER, Notaire, Membre du Comité de certification du BVQI France, Monassier et Associés
- Maurice PICARD, Vice-président du Conseil National des Administrateurs Judiciaires

Conclusion : Gérard SARRACANIE, Délégué Interministériel à l'Economie Sociale

Membres du groupe de travail "Gouvernance associative"

Représentants d'associations et de groupements associatifs :

- Arnaud BOUTHEON, Responsable Audit Interne, France Galop
- Daniel BRUNEAU, Directeur de la recherche de fonds, Les Petits Frères des Pauvres
- Jean CASTEX, Directeur Général adjoint Administat. Finances, Institut Pasteur
- René-Marc CHARPENTIER, Trésorier, Association de Villepinte
- Jean-Marc DEGARDIN, Directeur administratif et financier, Association Française contre les myopathies
- Jean-Yves GOURTAY, Contrôleur Général des Armées (ER), Vice-Président de l'Association des Jours Heureux

- Jean GOUZI, Responsable Trésorerie et Placements, Croix Rouge Française
- Michel JOUVE, Directeur Général, Fondation Œuvre de la Croix Saint-Simon
- Jean-Marc PACHET, Responsable administratif et financier, Fédération Nationale des Chasseurs
- Valérie PIERRE, Fondation Claude Pompidou
- Eric PLIEZ, Président de la FNARS Ile-de-France
- Eric RAUL, Chef du service financier et réglementation, Ligue pour la Protection des Oiseaux
- Pierre RAYNAUD, Directeur financier et du contrôle interne, CNAV
- Stéphane ROQUES, Secrétaire Général, Association Française contre les myopathies
- Daniel VOILLEREAU, Président de l'AFTA

Représentants des organismes de contrôle :

- Jean BENET, Ministère de l'intérieur, chef du bureau des groupements et associations
- Marie-Thérèse CORNETTE, Conseiller référendaire, Cour des Comptes
- Sophie LIEBER, Auditeur, Conseil d'Etat
- Maurice PICARD, Vice-président du Conseil National des Administrateurs et Mandataires Judiciaires, Conseil National des Administrateurs et Mandataires Judiciaires

Professionnels de la finance :

- Christian BONNAFOUX, Directeur Adjoint Département Associations, Banque Martin Maurel
- Jean-Paul CAMPAGNE, Consultant, Febus Conseil
- Jérôme DUMONT, EC Associé en audit comptable et Financier, AACF Jérôme Dumont
- François JEGARD, EC, CAC Cabinet Léo Jégard et Associés
- David LECLERCQ, Associé, TRESOFI
- Gérard LEJEUNE, Président, Euro Compta Finance
- Alain LEVRARD, Ernst & Young
- Pierre MARCENAC, EC, CAC, Directeur associé KPMG SA
- Monique MILLOT-PERNIN, EC CAC, Présidente de la commission secteur non marchand de la Compagnie des Commissaires aux comptes, MMP Audit
- Jean-Louis MULLENBACH, Vice-Président de l'Académie, Associé Bellot Mullenbach & Associés
- Alain PREEL, Associé Président du Directoire, Fidorg Windsor

1 Introduction

« La gouvernance associative »

Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif

1 Introduction

Introduction

Les dirigeants des organismes sans but lucratif, à forte activité économique, doivent pouvoir, pour exercer leurs fonctions (généralement bénévoles), s'appuyer sur une organisation efficace et transparente.

Pour disposer d'une organisation performante, il convient de mettre en place des règles dites de "bonne gouvernance" adaptées à la nature des organisations et de leurs missions.

Les travaux menés par l'Académie ont consisté à identifier les principes élémentaires de bonne gouvernance des organismes sans but lucratif.

Conjointement à la présentation de ces principes, l'Académie propose un questionnaire d'auto-évaluation en matière de bonne gouvernance auquel il convient de répondre pour mettre en place et promouvoir les règles de bonne gouvernance de ces organismes.

Les entités concernées :

La réflexion sur la gouvernance dite « associative » concerne l'ensemble des organismes sans but lucratif. Par simplification, il a été retenu le terme de « gouvernance associative ».

Dans les faits cette réflexion s'adresse dans un premier temps aux **entités faisant appel au financement extérieur (AFE) et ayant une activité économique importante.**

Parmi ces organismes nous pouvons notamment citer :

- Les entités faisant Appel à la Générosité du Public **(AGP)**,
- Les entités faisant Appel au Financement Public et parapublic **(AFP)**,
- Les Associations gérant des contributions obligatoires **(AGCO)**,
- Les Associations bénéficiant des subventions d'organismes internationaux **(ABSOI)**,
- Les entités faisant Appel au Mécénat d'Entreprise ou à des particuliers **(AME)**,
- Les entités faisant Appel Public à l'Epargne **(APE)**.

Sont aussi visées les associations financées par leurs cotisations **(AFC)** ou par les fruits de leur activité notamment lorsqu'elles ont une activité économique significative.

Du fait de leur importance tant économique que sociale, ces entités se doivent de mettre en place des instruments et procédures de contrôle qualité et de transparence, tant dans le mode de direction et de fonctionnement qu'en matière d'information financière.

Quelle approche retenir en matière de « gouvernance associative » ?

Les règles de bonne gouvernance sont l'ensemble des règles permettant à un organisme de fonctionner durablement conformément à son objet et en toute transparence vis-à-vis de son environnement direct.

De nombreux référentiels voient le jour en matière de gouvernance. La notion de « gouvernance d'entreprise » a connu un fort développement depuis ces dernières années. Les rapports Vienot puis Bouton ont établi les premiers contours de ces règles. Puis les lois et règlements ont fixé le cadre juridique de cette gouvernance tant en France avec la Loi sur la sécurité financière (LSF)et le règlement de l'Autorité des marchés financiers (AMF) qu'aux Etats Unis avec le Sarbanes Oxley Act (SOA). L'OCDE a aussi défini un corpus de règles dites de « bonne gouvernance d'entreprise ».

L'importance économique et sociale des organismes sans but lucratif, agissant au cœur de l'économie française et européenne, nécessite une définition des règles de gouvernance adaptées aux spécificités du secteur non marchand.

Malgré leur caractéristique commune de « non lucrativité », les organismes sans but lucratif recouvrent des entités différentes.

Les principes définis dans ce rapport se veulent des « principes cadre » généralement applicables à l'ensemble des organismes non lucratif.

Il appartient maintenant aux différents groupements ou fédérations d'organismes non lucratifs d'adapter ces règles de « bonne gouvernance » aux spécificités de leurs entités.

Il est néanmoins apparu essentiel au groupe de réflexion constitué par l'Académie, de ne pas limiter les règles de bonne gouvernance aux seules problématiques financières ou à la seule évaluation des actions réalisées.

La gouvernance associative se veut une démarche d'ensemble permettant d'améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif.

De façon à couvrir l'ensemble du fonctionnement de l'organisme sans but lucratif la démarche de bonne gouvernance trouve à s'appliquer à trois niveaux.

- Le projet associatif et le fonctionnement statutaire
- Le fonctionnement interne, l'organisation et les modalités de gestion
- La réalisation des actions à proprement parler

Une fois le champ de la gouvernance associative défini, il convenait de fixer les principes majeurs de bonne gouvernance que nous estimions indispensables de promouvoir.

Notre réflexion s'est donc organisée autour des trois principes essentiels suivants :

- Équilibre des pouvoirs et contrôle
- Évaluation et prévention des risques
- Transparence et responsabilité des acteurs

Notre approche de la gouvernance associative est donc une approche matricielle qui combine ces trois principes dans chacun des domaines définis ci-dessus.

Nous détaillerons ci–après, sous forme de questionnaire d'auto-évaluation des pratiques de bonne gouvernance, les principales questions qu'il convient de se poser dans chacune des rubriques de cette matrice.

Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

1 Introduction

La définition et la mise en place de règles de bonne gouvernance sont essentielles, mais ne suffisent pas à elles seules à promouvoir et faire vivre durablement les bonnes pratiques.

Le groupe de travail de l'Académie recommande l'instauration d'une communication précise des organismes sans but lucratif sur leurs propres règles de gouvernance et sur le fonctionnement concret de celles-ci.

Dans ce but il est apparu essentiel de promouvoir une communication systématique lors des assemblées générales annuelles d'un rapport sur la bonne gouvernance associative. Ce rapport peut être intégré dans le rapport moral ou le rapport de gestion, ou publié spécifiquement à cet effet.

Le groupe de travail recommande que les organes dirigeants (président, trésorier...) ou tout autre(s) personne(s) habilitée(s), présentent à l'assemblée générale annuelle un rapport annuel sur la gouvernance de l'organisme.

Ce rapport a pour objectif de rappeler les objectifs, les moyens mis en œuvre et une évaluation de l'adéquation de ces moyens pour servir les objectifs fixés.

Ce rapport décrit aussi le fonctionnement des instances de gouvernance (conseil d'administration, comités techniques etc ....) et l'implication de leurs membres (fréquence des réunions, taux de participation des membres) etc....

Peuvent notamment être décrit la manière dont sont organisés les pouvoirs et la réalité des contrôles (Définition des fonctions, des objectifs et évaluation).

Une part significative du rapport présente les outils de gestion mis en place pour piloter l'organisme et les règles de contrôle interne développées pour assurer le bon fonctionnement durable de l'organisme.

Le groupe de travail attire l'attention sur la nécessité de développer les mécanismes de contrôle interne garant du bon fonctionnement à long terme des entités non lucrative.

De façon à donner aux mécanismes de contrôle interne toute leur efficacité, il convient de leur consacrer toutes les ressources suffisantes. Il est important que les financeurs et les donateurs soient davantage sensibilisés à l'utilité des outils de pilotage et contrôle interne pour assurer le bon fonctionnement des organisations. Le rapport annuel de bonne gouvernance peut y contribuer.

Les financements qui se limitent à couvrir les besoins directs ne permettent pas aux organismes sans but lucratif de développer les procédures de pilotage et de contrôle interne suffisants. Dans chaque budget prévisionnel doivent être intégrés le coût des opérations de contrôle interne et de pilotage.

A l'occasion de la publication de ces travaux, l'Académie a ouvert un site internet dédié à la gouvernance associative ayant pour objectif de recueillir les avis et contributions de tous les acteurs de la vie associative : www.gouvernance-assocative.org

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

La « gouvernance associative » : un outil au service de la prévention des difficultés des associations.

Comme toutes les entités économiques privées, les organismes sans but lucratif peuvent connaître des difficultés sérieuses de nature à compromettre leur existence et conduire à la cessation brutale de leur activité. Les cessations d'activité, dépôt de bilan et autre liquidation ne sont pas l'apanage des sociétés commerciales.

La plupart des cessations brutales d'activité sont généralement liées à de fortes difficultés financières trouvant leurs sources dans de fortes carences en matière de gouvernance, de pilotage et de prévention des risques.

Compte tenu de leur importance économique et sociale, la plupart des associations en cessation brutale d'activité cause un préjudice important à leur environnement. Il est donc essentiel de pouvoir contribuer à limiter leur survenance.

Dans la suite de ces travaux sur la « gouvernance associative », l'Académie lance un nouveau groupe de travail ayant pour thème **« La prévention des difficultés dans les organismes sans but lucratif ».** Ce groupe de travail commencera ses travaux prochainement. Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues. N'hésitez pas à vous faire connaître auprès du secrétariat de l'Académie. Conforment à l'esprit des groupes de travail lancés par l'Académie, ce nouveau groupe a pour vocation de réunir tous les acteurs susceptibles d'enrichir cette réflexion (dirigeants d'associations et d'organismes non lucratif, institutionnels, financeurs, conseils et professionnels du chiffre et du droit....)

François JEGARD
Expert-comptable – Commissaire aux comptes
Président du Groupe de travail sur la 'Gouvernance Associative »
f.jegard@jegard.com

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

2 Identification des principes élémentaires de bonne gouvernance des organismes sans but lucratif

« La gouvernance associative »

Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif

2 Identification des principes élémentaires de bonne gouvernance des organismes sans but lucratif

Une approche matricielle de la gouvernance

Exemples	Principes : Projet associatif et Fonctionnement statutaire A	Organisation : Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion B	Actions : Réalisation des actions C
1 Équilibre des pouvoirs et contrôles	*Projet associatif* *Qui propose et définit le contenu du projet associatif ?* *Celui-ci a-t-il été voté par l'organe délibérant?* *Comment celui-ci peut être amendé dans le temps ?* *Comment peut-on prévenir la dérive du projet associatif ?* *Fonctionnement statutaire* *Les règles statutaires garantissent-elles l'équilibre des pouvoirs et le fonctionnement des contrôles ?* *Les règles de fonctionnement statutaires sont-elles accessibles ? par qui ? Comment ?*	*Les rôles des dirigeants mandataires sociaux et bénévoles sont ils clairement distingués ?* *Quelles sont les délégations de pouvoir ?* ➟ *Gestion courante* ➟ *Investissements* ➟ *Recrutement et rémunération* *Quelles sont les modalités de contrôle des délégations de pouvoir ?* ➟ *Contrôles internes* ➟ *Contrôles externes* ➟ *Coordination des contrôles* ➟ *Etc...*	*Qui réalise les actions ?* *Quel est le rôle de chacun des acteurs ? (Dirigeants élus, dirigeants salariés, autres salariés, bénévoles, prestataires extérieurs, partenaires associatifs, etc...)* *Quelle délégation de pouvoir ?* *Qui réalise l'évaluation des actions ?* *Comment les évaluations des actions sont-elles prises en compte ?*
2 Évaluation et prévention des risques	*Prévention en terme de projet associatif :* *Comment peut on prévenir une dérive du projet associatif ?* *Prévention en terme de fonctionnement statutaire :* *Les mécanismes de prévention des risques sont-ils prévus par les statuts ?* *Les règles statutaires prévoient-elles un réel fonctionnement démocratique ?* *Evaluation en terme de projet associatif :* *La pertinence du projet associatif est-elle évaluée dans le temps ?* *La méthode d'évaluation est-elle définie ?* *Qui assure l'évaluation du projet associatif ?* *Quelle communication est organisée autour de l'évaluation du projet associatif ?* *Evaluation du fonctionnement statutaire :* *Les statuts de l'association sont-ils adaptés à ses ambitions et à ses moyens de fonctionnement ?* *La méthode d'évaluation des statuts est-elle définie ?* *Qui assure l'évaluation des statuts ?* *Quelle communication est organisée autour de l'évaluation des statuts ?*	*Prévention :* ➟ *Analyse des processus* ➟ *Cartographie des risques* ➟ *Identification des zones sensibles* ➟ *Mise en place des contrôles appropriés* *Evaluation :* *Les risque inhérents à la nature de l'association, à son environnement ou à son organisation sont-ils évalués ?* *Existe-t-il un processus de contrôle interne ?* *Est-il suffisamment étendu ?* *Existe-t-il un process de contrôle de gestion ?* *Existe-t-il des tableaux de bord ?* *Comment , par qui et quand sont-ils utilisés ?* *Les processus de contrôle interne et de contrôle de gestion mis en place permettent-ils de limiter les risques identifiés ?*	*Prévention :* *Tous les acteurs sont-ils évalués ? (dirigeants, salariés, bénévoles ?)* *Quelle est la nature des risques associés à la réalisation des actions ?* *Les processus d'évaluation mis en place permettent-ils de limiter les risques identifiés ?* *Evaluation :* *Les actions sont-elles évaluées ?* *Existe-t-il un suivi de toutes les actions ?* *Les besoins sont-ils évalués ?* *Les actions menées correspondent-elles aux besoins ?* *Le processus d'évaluation est-il performant ?* *Quelles sont les conséquences des évaluations sur la manière dont sont conduites ultérieurement les actions ?* *Permet-il d'engager un processus d'amélioration continue ?*

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

Exemples	**Principes :** Projet associatif et Fonctionnement statutaire A	**Organisation :** Fonctionnement interne, organisation et modalités de gestion B	**Actions :** Réalisation des actions C
3 Transparence et responsabilité des acteurs.	*En terme de projet associatif :* *Le projet associatif et son évaluation sont-ils accessibles ? (pour les membres ? les donateurs ? les bénéficiaires ? les pouvoirs publics ? les financeurs ?)* *Comment les responsables rendent-il s compte de leurs actions ?* *Quelle est leur responsabilité ?* *En terme de fonctionnement statutaire :* *Accessibilité des statuts* *Quelle communication sur le fonctionnement statutaire ?*	*Est-il établi un « Rapport de gestion » (pas uniquement financier) mixte du rapport moral et du rapport du trésorier.* *Le descriptif des mécanismes de gouvernance et l'évaluation de leur fonctionnement font-ils l'objet d'une communication à l'assemblée générale ?* *Est-il fait un rapport sur le contrôle interne ou une communication des principales conclusions du contrôle interne.* *Les États financiers annuels (comptes annuels, budgets) sont-ils publiés ou accessibles aisément ?*	*Comment l'association rend-t-elle compte de ses actions ?* *Qui s'en charge, quand et comment ?* *L'évaluation des actions fait-elle l'objet d'une communication ?* *Quelles sont les conséquences des évaluations sur la responsabilité des acteurs ?*

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

3 Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

« La gouvernance associative »

Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif

3 Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

A - La gouvernance en termes de projet associatif et fonctionnement statutaire

La réflexion mise en place par le groupe de travail de l'Académie fonctionne comme un document ouvert qui a pour objectif d'évoluer dans le temps. Vous êtes donc invités à proposer à l'Académie tout élément nécessaire à la mise à jour de ce référentiel.
L'Académie publiera dans les mois à venir la version définitive de ce document ainsi que les contributions qui lui auront été apportées.

LES PRINCIPES : Le projet associatif et le fonctionnement statutaire

Le projet associatif :

Proposition de définition :
On entend par **projet associatif** l'ensemble des valeurs et stratégies retenues par l'association pour atteindre son objet social.

Le projet associatif est un élément essentiel de la dynamique associative ! Il permet d'identifier les objectifs de l'association et la manière dont l'association souhaite décliner son objet social. Toute association dispose d'un projet associatif plus ou moins bien formalisé.

Avant de lancer une démarche de bonne gouvernance il convient de recenser ce qui existe au sein de l'association en terme de projet associatif, de stratégie de fonctionnement ou de développement etc... (Le projet associatif existe il ? Est-il formalisé ?)

Le fonctionnement statutaire :

Les statuts constituent l'acte fondateur de l'association. Les statuts régissent le mode de fonctionnement de l'association, les pouvoirs respectifs des uns et des autres. Les statuts fixent les règles élémentaires de gouvernance. Une lecture régulière des statuts permet de savoir si le fonctionnement de l'association est conforme à la convention qui a prévalue à sa constitution ou s'il convient de faire évoluer ces statuts. Ils peuvent être avantageusement complétés par un règlement intérieur précisant les modalités d'application des statuts.

Analyse de l'existant :

Il convient dans un premier temps de faire le point sur ce qui existe en matière de projet associatif et de règles statutaires.

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

Principes	Détails
Le projet associatif : Le projet associatif existe-t-il ? Le projet associatif est-il formalisé ?	Est-il matérialisé par un document spécifique ? Exemples : ➟ Charte associative ➟ Livret du projet associatif
Quel est niveau de détail du projet associatif ?	Différence entre : ➟ Objectifs ➟ Principes ➟ Actions
Quelle différence y a t-il entre objet social et projet associatif ? Y a-t-il une différence entre le projet associatif et la liste des actions menées par l'association ?	La distinction entre : ➟ Les principes fondateurs de l'association compris dans l'objet social et statutaire de l'association ➟ Le projet associatif décliné sous forme d'axe de fonctionnement ou de développement ➟ La liste des actions entreprises par l'association
Quel est le périmètre du projet associatif ?	➟ Quelles sont les entités qu'il convient d'inclure dans le projet associatif ? ➟ Le projet associatif se limite-t-il seulement à l'association personne morale ? ➟ D'autres entités associées sont-elles intégrées dans le projet associatif (fondation, Associations sœurs, GIE, SCI)
L'association intègre-t-elle son environnement dans son évolution ?	Quel est l'environnement de l'association ? Domaine d'activité Zone géographique Interlocuteurs privilégiés Publics cibles (publics aidés, bénévoles, financeurs etc...) Autres critères pris en compte pour qualifier l'environnement ...
Les éléments définis dans les trois chapitres ci-dessous sont-ils déjà pris en compte dans la définition des objectifs de l'association	➟ Organisation de l'équilibre des pouvoirs et des contrôles : Cette notion est-elle intégrée dans la formalisation du projet associatif ? ➟ Evaluation des actions et prévention des risques La mise en place d'une telle évaluation est-elle définie dans les principes de l'association ? ➟ Transparence et responsabilités des acteurs tenus de rendre compte : Les notions ou valeurs de l'association en matière de transparence ou de responsabilisation des acteurs sont-elles intégrées au cœur du projet associatif ?

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

3 Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

A1 - Équilibre des pouvoirs et des contrôles :

Principes	Détails
Qui propose et définit le contenu du projet associatif ?	Est-ce l'apanage des organes dirigeants (bureau, conseils etc...) ou est-ce le fruit d'une consultation collective des membres ?
Comment est organisée la rédaction du projet associatif ?	Les membres de l'association sont-ils associés à cette réflexion ? Les bénéficiaires de l'action de l'association sont-ils intégrés dans cette réflexion (si cela est possible) ?
Le projet est-il voté par l'organe délibérant ?	Quel est le formalisme d'adoption du projet associatif ? ➟ Référendum ? ➟ Vote en CA puis en AG ? Le projet est-il voté en bloc ou chaque élément essentiel fait-il l'objet d'une large concertation ?
Comment le projet associatif est-il mis à jour ?	La mise à jour du projet associatif est-elle prévue dès l'élaboration du projet ?
Comment peut-on prévenir une dérive du projet associatif ?	Qui est chargé de veiller au respect du projet associatif ? (A une date T et dans le temps ?) Comment se matérialise ce « contrôle » ou cet « exercice de vigilance ». Fait-il l'objet d'une communication spécifique ? par qui et à qui ?
Fonctionnement statutaire : Les règles statutaires garantissent-elles l'équilibre des pouvoirs ? Permettent-elles de garantir un fonctionnement démocratique de l'organisme ... ?	Liste des principales règles statutaires : Nomination des membres, des administrateurs etc.... Limitation et règles relatives aux votes, procurations, etc.
Comment l'équilibre est-il organisé ?	Liste des instances existantes dans les statuts : Présidence, Bureau, Conseil d'administration, Assemblée générale, Comité exécutif, censeurs, comités techniques, pouvoir des membres etc....
Les règles de fonctionnement, (statuts, règlement intérieur...), sont-elles accessibles ? A qui et comment ?	Communication aux nouveaux adhérents, mise à disposition lors de l'assemblée générale, sur site internet...

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

A2 - Évaluation et prévention des risques

Principes	Détails
Prévention en terme de projet associatif :	
Comment peut-on prévenir une dérive du projet associatif ?	Qui est en charge de l'évaluation des risques inhérents aux activités ? Les risques identifiés font-ils l'objet d'un suivi ? Par Qui ? Quand ? Comment ? Les règles élémentaires de séparation des fonctions (entre évaluateurs et acteurs) sont-elles respectées ? Dans les textes et dans les faits ? Toute action nouvelle est-elle mise en place en référence au projet associatif ?
Prévention en terme de règles statutaires :	Séparation des fonctions, limitation des pouvoirs, contrôle interne, continuité du service....
Quels sont les mécanismes de prévention des risques prévus dans les règles statutaires ?	L'association est-elle en terme d'adhésion et d'accession aux responsabilités, plutôt : ouverte, ouverte sous agrément, fermée (conditions d'adhésion, d'élection, etc...)
Les règles statutaires prévoient-elles un réel fonctionnement démocratique ?	Les modes de fonctionnement sont-ils suffisamment explicites et clairs ?
Évaluation en terme de projet associatif :	
La pertinence du projet associatif est-elle évaluée dans le temps ?	Rythme annuel/ triennal...
La méthode d'évaluation est-elle définie ?	Selon quels critères doit être évalué le projet associatif ? L'adéquation des actions et du projet associatif fait-elle l'objet d'une évaluation ? Par qui ? Comment ?
Qui assure l'évaluation du projet associatif ?	L'évaluateur est-il suffisamment indépendant et compétent pour émettre un avis pertinent ?
Quelle communication est organisée autour de l'évaluation du projet associatif ?	Communication au CA, à l'AG, comité des donateurs, des usagers, autres instances... ?
Évaluation du fonctionnement statutaire :	
Les statuts de l'association sont-ils adaptés à ses ambitions et à ses moyens de fonctionnement ?	Tous les organes prévus dans les statuts existent-ils? Fonctionnent-ils ? Sont-ils utiles ? Répondent-ils aux besoins réels de l'association ? Le statut associatif est-il encore le plus adapté au fonctionnement et/ou au développement de l'activité ?

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

3 Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

A3 - Transparence, responsabilités des acteurs

Principes	Détails
En terme de projet associatif :	
Le projet associatif, et son évaluation, sont-ils accessibles ?	Ceux-ci sont-ils accessibles par : ➟ Les membres ➟ Les usagers/bénéficiaires ➟ Les donateurs/financeurs
Comment les responsables rendent-ils compte de leurs actions ?	Est-il fait référence au projet associatif dans le rapport de gestion ou le rapport moral ? Comment est-il abordé ? ➟ Rappel des principales lignes ? ➟ Conformité des actions menées ? ➟ Evaluation du respect du projet associatif ? ➟ Evolutions et objectifs à venir ?
En terme de fonctionnement statutaire :	
Accessibilité des statuts	Ceux-ci sont-ils accessibles par : ➟ Les membres ➟ Les usagers/bénéficiaires ➟ Les donateurs/financeurs
Quelle communication sur le fonctionnement statutaire ?	Est-il fait référence du bon fonctionnement statutaire dans le rapport de gestion ou le rapport moral ?
L'association prévoit-elle une évaluation du rôle de ses dirigeants ?	Cette évaluation est-elle communiquée ? A qui, quand et comment ?

B - La gouvernance associative en terme de fonctionnement interne, d'organisation et de modalités de gestion

ORGANISATION : Fonctionnement interne et gestion

La bonne organisation du fonctionnement interne d'une association est essentielle pour assurer un développement durable et efficace de la dite association.

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

Les associations visées par ce document présentent la particularité de regrouper dans une même structure juridique des acteurs différents.

- Les salariés
- Les bénévoles
- Les donateurs
- Les usagers ou les bénéficiaires
- Etc.....

Les distinctions entre bénévoles et salariés sont parfois difficiles à préciser. Les actions devant être menées par les uns et/ou les autres sont-elles clairement distinguées ?

Le rôle donné aux administrateurs (bénévoles élus) mérite très souvent d'être redéfini. La constitution de comité spécialisé (comité scientifique, comité des comptes, des nominations, etc....) permet de structurer la démarche des administrateurs. C'est aussi un instrument de motivation et de dynamisation des membres du conseil. Certaines associations mettent en place des fiches de responsabilité par administrateur qui fond l'objet tous les ans d'une discussion en conseil et parfois d'une validation en AG.

Chaque association dispose d'une organisation qu'il convient de bien connaître, avant de mettre en place toute démarche de bonne gouvernance.

Principes	Détails
Les rôles des dirigeants salariés et des bénévoles sont-ils clairement identifiés ? Qui s'occupe de quoi ? Comment les pouvoirs sont-ils répartis et quel contrôle existe-t–il en matière de :	
➟ Finance ?	
➟ Juridique ?	
➟ Gestion du personnel ?	
➟ Investissement ?	
➟ Contrôle interne ?	

L'environnement de l'association est-il propice ou non à une bonne définition des fonctions ?

Comme pour l'analyse du projet associatif et du fonctionnement statutaire de l'association, nous analyserons les règles de gouvernance en matière de fonctionnement interne, d'organisation et de modalités de gestion à travers trois aspects :

- L'équilibre des pouvoirs et contrôles
- L'évaluation et la prévention des risques
- La transparence et la responsabilité des acteurs.

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

3 Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

1 - Organisation des pouvoirs et contre pouvoirs

Principes	Détails
Les rôles des dirigeants, mandataires sociaux et bénévoles sont-ils clairement distingués ?	Existe-t-il un organigramme opérationnel et actualisé de l'association ? Existe-t-il des fiches de poste définissant les rôles et attributions de chacun ?
Quelles sont les délégations de pouvoir ? ➟ Gestion courante ➟ Investissements ➟ Recrutement et rémunération	Est-il fait une distinction, si besoin, entre « les mandats de décision » et « les mandats de préparation »
Quelles sont les modalités de contrôle des délégations de pouvoir : Contrôles internes Contrôles externes Coordination des contrôles etc...	
L'association communique-t-elle sur l'organisation des pouvoirs et leurs contrôles ?	

2 - Evaluation et prévention des risques

Principes	Détails
Prévention Le fonctionnement interne, l'organisation de l'entité ont-ils fait l'objet : ➟ D'une analyse des processus ➟ D'une cartographie des risques. Les zones sensibles sont-elles identifiées ? Les contrôles appropriés ont-ils été mis en place ? Evaluation : Les risques inhérents à la nature de l'association, à son environnement ou à son organisation sont-ils évalués ? Existe-t-il un processus de contrôle interne ? Est-il suffisamment étendu ?	

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

Principes	Détails
Existe-t-il un process de contrôle de gestion ? Existe-t-il des tableaux de bord ? Comment , par qui et quand sont-ils utilisés ? Les processus de contrôle interne et de contrôle de gestion mis en place permettent-ils de limiter les risques identifiés ?	
L'association communique-t-elle le résultat des évaluations menées ?	

3 - Transparence et responsabilité des acteurs

Principes	Détails
Est-il établi un « Rapport de gestion » (pas uniquement financier) mixte du rapport moral et du rapport du trésorier ? Ou bien existe-t-il un lien et une cohérence entre les données du rapport moral et du rapport financier ? Le descriptif des mécanismes de gouvernance et l'évaluation de leur fonctionnement font-ils l'objet d'une communication à l'assemblée générale (Rapport annuel sur la gouvernance) ? Est-il fait un rapport sur le contrôle interne ou une communication des principales conclusions du contrôle interne ? Les états financiers annuels (comptes annuels, budget...) sont-ils publiés ou accessibles aisément ?	

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

3 Questionnaire d'auto-évaluation des pratiques en matière de bonne gouvernance

C - Évaluation des actions

Chaque organisation non lucrative dispose de sa propre organisation. Après avoir inventorié les actions réalisées par l'association, il convient de savoir comment sont appliquées les trois principes :

- **D'équilibre des pouvoirs et de contrôle**
- **D'évaluation et de prévention des risques**
- **De transparence et de responsabilité des acteurs**

1 - Équilibre des pouvoirs et contrôle

Principes	Détails
Qui réalise les actions ? Quel est le rôle de chacun des acteurs ? (dirigeants élus, dirigeants salariés, autres salariés, bénévoles, prestataires extérieurs, partenaires associatifs, etc...) Quelle délégation de pouvoir ? Qui réalise l'évaluation des actions ? Comment les évaluations des actions sont-elles prises en compte ?	
L'association communique-t-elle sur l'organisation des pouvoirs et leurs contrôles ?	

2 -Évaluation et prévention des risques

Principes	Détails
Prévention : Tous les acteurs sont-ils évalués ? (dirigeants, salariés, bénévoles) Quelle est la nature des risques associés à la réalisation des actions ? Les processus d'évaluation mis en place permettent-ils de limiter les risques identifiés ? **Evaluation :** Les actions sont-elles évaluées ? Existe-t-il un suivi de toutes les actions ?	

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

Principes	Détails
Les besoins sont-ils évalués ? Les actions menées correspondent-elles aux besoins ? Le processus d'évaluation est-il performant ? Quelles sont les conséquences des évaluations sur la manière dont sont conduites ultérieurement les actions ? Un processus d'amélioration continue est-il envisageable?	
L'association communique-t-elle le résultat des évaluations menées	

3 - Transparence et responsabilité des acteurs

Principes	Détails
Comment l'association rend compte de ses actions ? Qui s'en charge, quand et comment ? L'évaluation des actions fait-elle l'objet d'une communication ? Quelles sont les conséquences des évaluations sur la responsabilité des acteurs ?	

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

4 Bibliographie

« La gouvernance associative »

Comment améliorer et rendre plus sûrs la conduite, la gestion et le fonctionnement des organismes sans but lucratif

4 Bibliographie

Bibliographie - Références et documents annexes

Référentiels existants

Référentiel BVQI certification de service des organismes faisant appel à la générosité du public (document disponible sur le site Internet de l'AFM)
www.afm-france.org / rubrique « transparence financière »

Référentiel du Comité de la charte pour les associations faisant appel à la générosité du public
www.comitecharte.org/Charte/charte.htm

Manuel de l'Uniopss sur l'ambition associative (www.uniopss-asso.fr)

Contributions diverses liées à la gouvernance associative

La Documentation Française
Etudes et documents N° 51
Rapport Public 2000 du Conseil d'Etat « Les associations et la loi de 1901 cent ans après »

Evolution de la France associative : etat des lieux
En collaboration avec le (CerPhi) Centre d'Etudes et de Recherches sur la Philanthropie
Associations - Mode d'emploi - Hors série Novembre 2004

Le monde associatif aujourd'hui
www.vie-associative.gouv.fr

Publication du groupement National des Directeurs Généraux d'Association du secteur éducatif, social et médico-social : La fonction du directeur général
Cinq orientations en matière de bonne gestion des associations
La dirigeance associative et le changement ; éléments de réflexion sur les ressorts légitimes de l'action. (Novembre 2003)

Avis du CNVA sur les conséquences du développement des activités économiques des associations

Transparence Juridique et financière dans les associations (AFTA : Association Française des Trésoriers et Responsables d'Associations et autres organismes sans but lucratif)

Situation Européenne et internationale

CEDAG : Comité Européen des Associations d'intérêt Général
www.cedag-eu.org

Notion et statut de l'association européenne
www.cafebabel.com/en/article.asp?T=A&Id=567

Belgique :
Statut de l'association internationale sans but lucratif de droit belge
www.notaire.be/info/societes/031_loi_sur_les_asbl.htm

Code de déontologie de l'association pour une éthique dans la récolte des fonds AERF
www.vef-aerf.be/

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

Associations, corruption et blanchiment :

Publication du GAFI (Groupe d'action Financière sur le Blanchiment des capitaux)
Rapport sur les typologies du blanchiment des capitaux et du financement du terrorisme 2003-2004
Paragraphe II sur « les (OBNL) organismes à but non lucratif et leur rôle dans le financement du terrorisme (page 10 à 18)
(collectes de fonds, transferts d'argent, personnes interposées ....)
www.fatf-gafi.org/index_fr.htm

Rapport 2002 du SERVICE CENTRAL DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION
Rapport d'activité pour l'année 2003 à Monsieur le Premier Ministre et à Monsieur le Garde des Sceaux, Ministre de la Justice
Chapitre 1 : Les dérives du monde associatif
www.justice.gouv.fr/publicat/scpc.htm

Rapport 2003 du SERVICE CENTRAL DE PRÉVENTION DE LA CORRUPTION
Rapport d'activité pour l'année 2003 à Monsieur le Premier Ministre et à Monsieur le Garde des Sceaux, Ministre de la Justice
Chapitre V : Associations : les bonnes pratiques
www.justice.gouv.fr/publicat/scpc.htm

La Lettre de Transparence,
Lettre d'information de Transparence-International (France) Janvier 2004
Principes de conduite des affaires pour contrer la corruption (§ 4-3 Dons aux organismes caritatifs et parrainages)

Documentation générale en matière de gouvernance d'entreprise

Principe de gouvernance d'entreprise de l'OCDE
www.oecd.org/document/60/0,2340,fr_2649_37439_31558140_1_1_1_37439,00.html

Rapport Viénot de Juillet 1995 et de Juillet 1999 sur le gouvernement d'entreprise
www.ecgi.org/codes/country_documents/france/vienot2_fr.pdf

Rapport du MEDEF et de l'AFEP-AGREF sur le thème « Pour un meilleur gouvernement des entreprises côtées » (Rapport disponible sur le site de l'AMF)
Rapport Bouton (2002)
www.ecgi.org/codes/country_documents/france/rapport_bouton.pdf

Orientations en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne
AMF Autorité des Marchés Financiers
www.amf-france.org/styles/default/documents/general/5289_1.pdf

La loi Sarbanes-Oxley ou Sarbanes-Oxley Act (SOA) (pour les entreprises côtées aux USA)

La loi NRE (Nouvelles Régulations Economiques) du 15 mai 2001

La loi sur la Sécurité Financière (LSF) en août 2003

Le COSO (référentiel de contrôle Interne)
http://www.coso.org/

Enterprise Risk Management — Integrated Framework
www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf

Enterprise Governance Getting The Balance Right (International Federation of Accountants)
Février 2004 www.ifac.org/News/LastestReleases.tmpl?NID=10770489283297081

©Tous droits réservés à l'Académie des Sciences et Techniques Comptables et Financières - Mai 2005

www.lacademie.info

Mai 2005

Une initiative de l' Ordre des Experts-Comptables